



وزارة المالية	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية	PESTEL Analysis
رقم الوثيقة:	
رقم الاصدار : 1	تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008
الاعتماد: المدير العام	عدد الصفحات: 9

## المقدمة

تُخضع المؤسسات نفسها إلى شتى جوانب الإرهاق والإنفاق وتحديات التخطيط الاستراتيجي من اجل كسب المزيد من السيطرة والتحكم بنتيجة أي مسار عمل تختاره. وإذا كانت المعرفة بحد ذاتها تعتبر قوة، فإن معرفة بيئة العمل لابد ان تسبق عملية كسب أي درجة من درجات السيطرة أو التحكم بها.

ان التغييرات السريعة والمستمرة التي تحدث في المجتمع تخلق بيئات غير مستقرة لها تأثير على وظائف الوزارة بأكملها. فإن فهم هذه البيئات يساعد الوزارة في تعظيم الفرص وتقليل المخاطر والتهديدات التي تنجم عن هذه العوامل، علما بان تنفيذ التحليل الاستراتيجي يتطلب إجراء المسح على هذه البيئات لغرض كشف وفهم التيارات والاتجاهات الواسعة والبعيدة المدى.

وتحليل PESTEL هو إطار يصنف التأثيرات البيئية كقوى سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية و بيئية وقانونية وهو أداة مفيدة لفهم الصورة الكبيرة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وأداة مفيدة أيضا لفهم المخاطر التي تترتب على نمو السوق، بالإضافة إلى الوضع والإمكانات والتوجهات لمؤسسة معينة.

ويمكن استخدام نتائج التحليل للاستفادة من الفرص وصياغة الخطط الطارئة للمخاطر والتهديدات عند إعداد وتطوير خطط الأعمال والخطط الإستراتيجية. وعند استخدام تحليل PESTLE إلى جانب تحليل SWOT، فإنه يوفر إطارا لمراجعة المواقف والتوجهات الإستراتيجية.

### 1. الهدف

1. تصميم إطار مشترك يساعد في صياغة خطط عمل واستراتيجيات الوزارة بعيدة المدى.
2. تحليل المعلومات حول البيئة الخارجية التي قد تؤثر على الوزارة وعملياتها في المستقبل.
3. تحديد ومواجهة التهديدات المحتملة التي يمكن ان تؤثر على الوزارة، في الوقت الذي تتم الاستفادة من العوامل المحددة كفرص.
4. توفير آلية لرفع مستوى الفعالية والاداء الموسمي بتخصيص الموارد اللازمة لتحسينات الوزارة.

### 2. مجال التطبيق

تطبق هذه المنهجية لتحديد كيفية إدارة كافة عمليات التغيير المحتملة على اي من الانظمة او المشاريع في الوزارة وعلى كافة المستويات التنظيمية بناءً على نتائج التحليل البيئي وتسييل الضوء على أهم القضايا والخيارات الإستراتيجية ، وتحديد الاتجاهات التي يجب مراقبتها ومتابعتها لتحقيق الأهداف التشغيلية للادارات وبالتالي الأهداف الاستراتيجية للوزارة ومواردها

<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية PESTEL Analysis	رقم الوثيقة:
تاريخ الإصدار : ديسمبر 2008	رقم الإصدار : 1
عدد الصفحات: 9	الاعتماد: المدير العام

وعملياتها وعلاقتها مع المتعاملين معها وشركائها الاستراتيجيين باستغلال الفرص الداخلية والخارجية وتعزيز نقاط القوة والعمل على وضع البرامج الفعالة لسد الثغرات .

### 3. التعريفات

- 1-3 التأثيرات السياسية P: كل ما يحدث سياسيا في البيئة التي تعمل فيها الوزارة بما في ذلك السياسة الضريبية، وقوانين التوظيف، واللوائح البيئية، والإصلاح والقيود التجارية، والتعريفات، والاستقرار السياسي.
- 2-3 التأثيرات الاقتصادية E: كل ما يحدث ضمن الاقتصاد مثل: النمو/ التدهور الاقتصادي، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف ونسبة التضخم، ومعدلات الأجور، والحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، والبطالة (على المستوى المحلي والوطني).
- 3-3 التأثيرات الاجتماعية والبيوغرافية S: كل ما يحدث اجتماعيا في الأسواق التي تعمل فيها الوزارة أو يُتوقع أن تعمل فيها. ويشتمل ذلك على التوقعات والأعراف الثقافية، والوعي الصحي، ومعدل نمو السكان، وتوزيع الفئات العمرية، والتغيرات في اهتمامات وأساليب وأنماط حياة المتعاملين والعاملين بالوزارة.
- 4-3 التأثيرات التكنولوجية T: كل الاتجاهات التقنية التي يمكن ان تؤثر في ما تقوم به الوزارة.
- 5-3 التأثيرات القانونية L: هي ما يحدث من تغييرات على التشريعات والقوانين والانظمة، وقد يؤثر ذلك في جوانب التوظيف، ومستوى سهولة الوصول إلى المواد والموارد، والواردات والصادرات، والضرائب، وما إلى ذلك.
- 6-3 التأثيرات البيئية E: هي الأحداث المرتبطة بالجوانب البيئية، وعادة ما يكون الكثير من هذه العوامل ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية
- 7-3 الأحداث: هي وقائع محددة ومهمة تحدث في قطاعات بيئية مختلفة.
- 8-3 الاتجاهات: هي الميول العامة أو مسارات العمل التي تحدث على امتدادها الأحداث.
- 9-3 القضايا: هي الأمور الحالية التي تنشأ استجابة للأحداث والاتجاهات.
- 10-3 التوقعات: هي المطالب التي تقدمها الفئات المعنية على ضوء اهتمامهم بالقضايا.
- 11-3 مصادر المعلومات: مصادر رسمية وغير رسمية كتابية أوشفوية؛ داخلية أو خارجية.
- 12-3 مصادر المعلومات الوثائقية أو الثانوية. هي مختلف أنواع المطبوعات كالصحف والمجلات، والجرائد، والكتب، والرسائل الإخبارية، والتقارير السنوية.
- 13-3 البيئة: هي مجموعة الظروف والحوادث والمؤثرات التي تؤثر في عمل الوزارة. وللبيئة الخارجية للوزارة ثمانية مكونات وهي: السوق، والتكنولوجيا، والموردين، والعنصر الاقتصادي، والعنصر القانوني، والعنصر السياسي، والعنصر الاجتماعي-الثقافي، والبيئة العالمية.
- 14-3 المسح البيئي: هي مجموعة نشاطات متنوعة لجمع وتحليل ونشر المعلومات والتي تمارسها الوزارة من اجل مواكبة التغيرات في بيئة العمل .
- 15-3 الفرصة: حالة أو ظرف في البيئة الخارجية للوزارة يمكنها تحسين ادائها وتحقيق اهدافها وتقوية موقفها.
- 16-3 التهديد: حالة أو ظرف في البيئة الخارجية للوزارة قد يسبب خطر على الوزارة أو يسبب ضرر لها.

<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية PESTEL Analysis	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 9	الاعتماد: المدير العام

#### 4. المسؤوليات

بناء على أهمية المعلومات التي يمكن اختيارها من تحليل PESTEL وأهميتها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، تقوم الوزارة بتشكيل وحدة المسح البيئي (بقرار من معالي الوزير او من ينوب عنه) وتتألف هذه الوحدة من العناصر التالية:

##### 1-4 الأعضاء الرئيسيون

1. مدير ادارة التخطيط الاستراتيجي والاداء (رئيساً للوحدة): ويقوم هو ورؤساء أقسام ادارته بتحديد الغرض من تحليل PESTEL واستخدامه في تحديد الاتجاهات واتخاذ القرارات. ويعتبر دوره اشرافي ، حيث يقوم بما يلي:
  - تعريف حدود المهمة.
  - بيئة العمل.
  - تحديد الفترة الزمنية المناسبة للدراسات والتحليل.
  - توزيع المهمات.
  - التخطيط لاستخدام النتائج في صياغة وتطوير وتحسين الإستراتيجية والخطط التشغيلية.

2. مدراء الادارات : لتوفير المعلومات حول بيئة العمل والمشاركة في التحليل PESTEL، ويجب ان يشارك جميع مدراء الادارات بشكل فعال في تحديد اثر التغيرات البيئية على مجالات عملياتهم الخاصة بادارتهم.

##### 2-4 مسؤوليات وحدة المسح البيئي

1. مراقبة الاتجاهات والقضايا والأحداث في البيئة الخارجية وتحديد تأثيرها المحتمل على عمليات الوزارة.
2. تطوير التنبؤات والسيناريوهات وتحليلات القضايا التي ستعمل كمداخلات لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للوزارة .
3. تحديد الجهة التي يمكن إرسال المعلومات الاستخباراتية البيئية لها لغرض التفسير والتحليل والتوثيق.
4. تطوير وسيلة معينة لتنظيم المعلومات البيئية وتوثيقها بشكل سهل يمكن الوصول اليها باي وقت كقاعدة بيانات للتطورات البيئية وسهلة التعديل والتطوير .
5. توفير مصدر استشاري داخلي حول الشؤون البيئية البعيدة المدى.
6. نشر المعلومات حول بيئة العمل عن طريق المراسلات الداخلية.
7. مراقبة أداء نشاطات التحليل البيئي وتحسينه من خلال تطبيق واستخدام أدوات وأساليب جديدة.

- 3-4 القيادة العليا وتقع على عاتقه مسؤولية الالتزام باتخاذ القرارات المتعلقة بنتائج المسح البيئي والبرامج المتعلقة بها و دعمها وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها ومتابعة التقارير الخاصة بها .

<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية PESTEL Analysis	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 9	الاعتماد: المدير العام

## 5. الإجراءات

فائدة التحليل لا تعتمد كثيراً على كمية المعلومات التي يتم جمعها، بل على مستوى ملائمتها وارتباطها بالموضوع و الاهتمام بالعوامل التي يكون لها التأثير الأكبر على أداء الوزارة، والتركيز على طبيعة عملها والمجالات التي تنشط فيها حالياً والتي قد تنشط فيها مستقبلاً.. ويجب التحقق من جمع المعلومات المطلوبة أو المتوفرة في الوزارة ورافقها ضمن التقارير والمذكرات ووثائق التخطيط.

- 1-5 تشكيل وحدة (أو فريق) للقيام بعملية المسح البيئي الخارجي بقرار من القيادة العليا.
- 2-5 تحديد اطار التحليل من خلال التركيز على خدمات الوزارة ومكان تقديم الخدمة والعمليات والاجراءات المتبعة لتقديمها والعاملين عليها والمستفيدون منها والشركاء الاستراتيجيين لها والموارد والمصادر اللازمة وادارتها.
- 3-5 الاطلاع على افضل الممارسات العالمية للاستفادة منها في عملية التحليل البيئي.
- 4-5 الاطلاع على الانظمة والقوانين والتشريعات في الدولة
- 5-5 تقوم وحدة المسح البيئي بعقد ورش عمل لتوعية وتدريب موظفي الوزارة على التحليل البيئي، وشرح مفاهيمه وأهميته ومجالات وطرق تنفيذه وتطبيقه وكيفية القياس والمتابعته وكيفية الاستفادة من التحليل في عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية. كما تعمل على توضيح كافة مراحل التحليل، وإشراك كافة المعنيين بهذه العملية.
- 6-5 تحديد وتصنيف فئات المتعاملين الرئيسيين المؤثرين والمتأثرين بالأداء المؤسسي.
- 7-5 تصميم واعتماد وتوزيع نماذج تحليل البيئة الخارجية
- 8-5 شرح النماذج المرفقة مع المنهجية ونماذج الخطط التشغيلية ومكوناتها،
- 9-5 القيام بتحديد واعتماد المؤثرات التي سيتم دراستها وتحليلها؛ وعادة ما يتم دراسة:

### 1-9-5 البيئة السياسية (أمثلة):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوجه الحكومي للإصلاح</li> <li>• التغييرات الحكومية</li> <li>• الوضع السياسي في البلدان المجاورة.</li> <li>• السياسات والتوجهات العامة للحكومة الاتحادي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جماعات الضغط في الدولة "مغيري القرار"</li> <li>• الضغوطات والمتغيرات السياسية العالمية.</li> <li>• الصراعات والحروب</li> </ul>
--	---

### 2-9-5 البيئة الاقتصادية (أمثلة):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى الدخل الوطني والحالة الاقتصادية للدولة</li> <li>• التطورات الاقتصادية المرتبطة بالقوانين التجارية.</li> <li>• الوضع الاقتصادي العالمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل والمنح والمصادر المالية الخارجية للوزارة.</li> <li>• التضخم.</li> <li>• التأمين .</li> </ul>
--	---

### 3-9-5 البيئة الاجتماعية (أمثلة):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمط الحياة واتجاهها.</li> <li>• ديموغرافية وعدد السكان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاخلاق والمعتقدات العامة.</li> <li>• البطالة.</li> </ul>
---	--

وزارة المالية	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية PESTEL Analysis	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 9	الاعتماد: المدير العام

• قوانين وابحاث تؤثر على التركيبة الاجتماعية للدولة.	• زيادة طبيعية في عدد السكان.
• آراء ووجهات نظر وميول المعنيين و المتعاملين.	

#### 5-9-4 البيئة التكنولوجية (أمثلة):

• التطور التكنولوجي والانظمة التكنولوجية العالمية.	• القوانين والتشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا والمعلومات.
• التحول التكنولوجي والالكتروني والتمتة.	• عولمة المعلومات والبيانات.
• النضج العام والمعرفة التكنولوجية.	• التكنولوجيا الادارية والقنية.
• تطور واهمية الاتصال والمعلومات	

#### 5-9-5 البيئة القانونية (أمثلة):

• القانون والتشريعات.	• القوانين والتشريعات المستقبلية والمتوقعة.
• القوانين والتشريعات العامة بالدولة.	• قوانين وتشريعات خاصة ومتعلقة باتفاقيات دولية.
• القوانين والتشريعات الضابطة لعمل الوزارة.	

#### 10-5 تحديد العناصر الداخلية الاكثر تأثراً بالموثرات الخارجية، بحيث يتم التركيز على قياس اثرها على:

• رؤية ورسالة الوزارة.	• الموارد المالية للوزارة.
• القيم الجوهرية وثقافة الوزارة.	• المعنيين (Stakeholders).
• خطط وبرامج العمل.	• المجتمع.
• الموارد البشرية (مهارتها، وتوفرها).	

11-5 تقوم وحدة المسح البيئي بجمع وتوثيق وتنظيم المعلومات الحقيقية والواقعية بشكل ورقي أو الكتروني يسهل الوصول اليها بسهولة بحيث تجمع المعلومات من خلال القوانين والانظمة وتعديلاتها والمراسلات الداخلية والخارجية والتعاميم و الصحف والمجلات والنشرات الخاصة، والتقارير البحثية، والمواقع الالكترونية، والتقارير السنوية والرسائل الإخبارية، الاستبيانات الخاصة ومحاضر الاجتماعات بهدف اختيار البيانات حول آراء المتعاملين والشركاء الاستراتيجيين والعاملين والمجتمع.

12-5 تقوم وحدة المسح البيئي بتقديم نتائج المسح لإدارة التخطيط الاستراتيجي

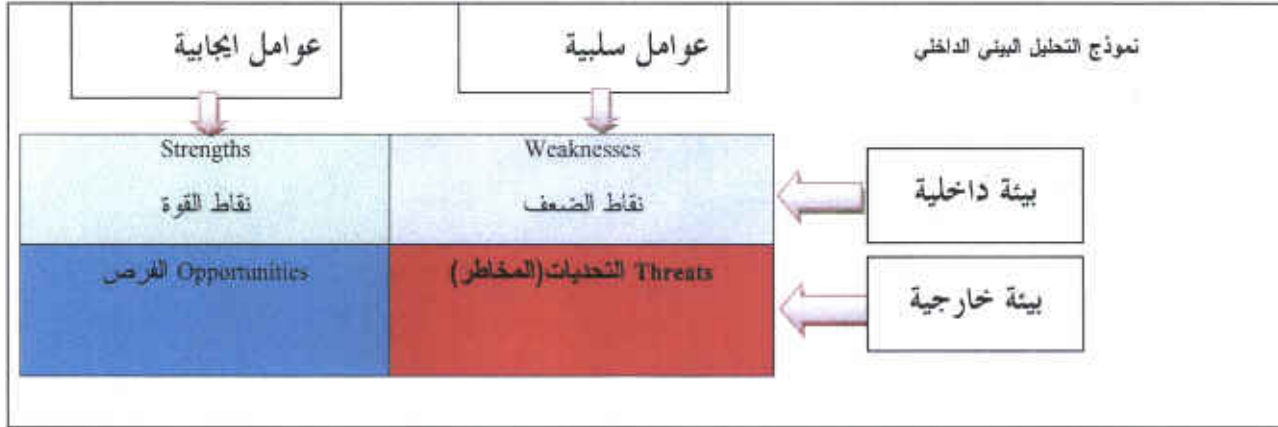
13-5 تقوم ادارة التخطيط الاستراتيجي بدراسة نتائج المسح البيئي وعرضه على القيادة العليا وجميع الادارات خلال ورشة عمل للاطلاع على النتائج ومناقشتها والخروج بنتائج واقعية للاعتماد.

14-5 اعتماد نتائج تحليل البيئة الخارجية، واعتبار مخرجات تحليل البيئة الخارجية احدى مدخلات التحليل الداخلي للوزارة (SWOT). (النموذج ادناه)

وزارة المالية	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية	PESTEL Analysis
رقم الوثيقة:	
رقم الاصدار : 1	تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008
الاعتماد: المدير العام	عدد الصفحات: 9

التحليل الخارجي PESTEL		التحليل الداخلي SWOT	
P	سياسي	S	نقاط القوة
E	اقتصادي	W	نقاط الضعف
S	اجتماعي، ديموغرافي	O	الفرص
T	تكنولوجي	T	التحديات
E	بيئي		
L	قانوني		

نموذج علاقة التحليل الخارجي والتحليل الداخلي



## 6. العوامل التي تؤثر في تحليل PESTLE

هناك عدة عوامل هامة تؤثر على عملية التحليل البيئي يجب أخذها بعين الاعتبار منها :

### 1-6 العوامل المرتبطة بالادارة

1-1-6 خصائص مدراء الادارات (مثل: العمر، الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة، مستوى التحفيز، أساليب الإدراك، القدرة على مواجهة ضغوطات العمل والوقت، وما شابه) لها تأثير على مدى قدرتهم على تقييم بيئة الوزارة ومدى جودة قدرتهم على القيام بذلك.

2-1-6 الخصائص الجماعية (مثل: العلاقات الشخصية مع مدراء استراتيجيين آخرين مساهمين في التحليل، وروح الفريق، ومعادلات القوة العاملة بينهم) مهمة وذات مغزى في العملية.

### 2-6 العوامل المرتبطة بالوزارة

1-2-6 طبيعة عمل الوزارة، وعمرها، وحجمها، وتركيبها، وطبيعة أسواقها وعمالها، و الخدمات التي توفرها لها اثر على عملية التقييم البيئي.

### 3-6 العوامل المرتبطة بالبيئة

<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية PESTEL Analysis	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 9	الاعتماد: المدير العام

6-3-1 طبيعة البيئة التي تواجه الوزارة هي التي تحدد الطريقة التي يمكن من خلالها إجراء التحليل حيث تعتمد طبيعة البيئة على مستوى تعقيدها أو ثقلها أو اضطرابها أو تنوعها.

### 7. المراجعة الدورية

بما ان منهجية التحليل البيئي تعتبر من اهم مصادر التعديلات المتوقعة على الخطة الاستراتيجية فإنه على ادارة التخطيط الاستراتيجي ووحدة المسح البيئي متابعة مايلي:

- اي تغير ممكن في البيئة الخارجية وانعكاسها على الظروف الداخلية وبالتالي على مستوى الاداء المؤسسي
- الإنجازات للمحاور والاهداف والخطط المعتمدة.

وعلى وحدة المسح البيئي مراجعة منهجية المسح البيئي بشكل نصف سنوي أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك وحسب احتياجات ادارة التميز المؤسسي لارتباطها الوثيق بجميع مراحل عملها من اجل التميز بالاداء الحكومي .

### نموذج تحليل PESTLE

وزارة المالية :					تحليل PESTLE	
					تاريخ التحليل:	
المؤشرات الضمنية والأهمية			التأثير المحتمل		الملاحظات	عوامل التحليل
الأهمية:	الأثر	النوع	الإطار الزمني:	عالي		السياسية
حرجة	متزايد	ايجابي	0-6 أشهر	متوسط		
مهمة	متناقص	سلبي	6-12 شهر	ضعيف		
غير مهمة	ثابت	غير معروف	12-24 شهر	غير محدد		
غير معروفة	غير معروف		24 شهر فما فوق			
						الاقتصادية
						الاجتماعية
						التكنولوجية
						القانونية
						البيئية

اسئلة يمكن الاستعانة بها في عملية التحليل:

للوصول الى نقاط القوة والضعف:

نقاط الضعف	نقاط القوة
ما هي الاعمال التي لا نحسن عملها؟	ما هي الاعمال التي نحسن عملها؟
ماهي الاعمال التي نؤديها ولكن بضعف؟	ما هي الاعمال التي نؤديها بطريقة متميزة؟
هل هناك ضعف في كفاءتنا للقيام باعمالنا المختلفة؟	ما هي كفاءتنا في مجال أعمالنا المختلفة؟
ما هي المواقع التي عادة ما نخفق فيها؟	ماهي المواقع التي نبذع فيها؟
ما هي اهم مسببات الفشل والضعف(موارد، أنظمة، برامج، حفيز،.....)؟	ما هي اهم مسببات النجاح (موارد، أنظمة، برامج، تحفيز،.....)؟

<b>وزارة المالية</b>	
العنوان: منهجية تحليل البيئة الخارجية PESTEL Analysis	رقم الوثيقة:
تاريخ الاصدار : ديسمبر 2008	رقم الاصدار : 1
عدد الصفحات: 9	الاعتماد: المدير العام

ما هي نقاط ومواقع قوتنا؟	ما هي نقاط ومواقع ضعفنا؟
--------------------------	--------------------------

### للوصول الى الفرص والتحديات:

التحديات	الفرص
ما هي المخاطر الخارجية التي تحد من قدرتنا على البقاء والريادة والتميز؟	ما هي التغييرات المستقبلية المتوقعة وكيف ستفيدنا؟
ما الذي تفوق فيه الإدارات الأخرى علينا؟ (داخل الوزارة و تلك للمماثلة لنا من خارج الوزارة)؟	ما هي الفرص المتاحة لنا لزيادة فعاليتنا وقدرتنا على الريادة والتميز؟
ما هي التحديات والتهديدات التي قد نواجهها في المستقبل ويمكن أن تؤثر علينا؟	ما هي الفرص التي سنتوافر لنا في المستقبل ويمكن أن نستغلها؟
ما هي التغييرات المستقبلية المتوقعة في مجال إختصاصنا؟	ما هي التغييرات المستقبلية المتوقعة في مجال إختصاصنا؟
كيف يمكن ان تؤثر هذه التغييرات سلبا علينا؟	كيف يمكن ان تؤثر هذه التغييرات ايجابيا علينا؟
ماهي التغييرات السياسية او الاقتصادية او الاجتماعية او المالية او البيئية المتوقعة في الفترة القادمة،و التي يمكن ان تحد من قدرتنا على الاداء والتميز؟	ماهي التغييرات السياسية او الاقتصادية او الاجتماعية او المالية او البيئية المتوقعة في الفترة القادمة،و التي يمكن ان نستغلها لتحسين وزيادة قدرتنا على الاداء والتميز؟

### 8. الوثائق المتعلقة

1. الخطة التشغيلية للوزارة.
2. خطط عمل الادارات.
3. منهجية الاتصال والتواصل.
4. نموذج خطة نشر وايصال الخطة الاستراتيجية الى كافة المتعاملين.
5. نموذج التعريف بالجهة المراد الاتصال بها.
6. نماذج تقييم الاداء المؤسسي (نماذج منهجية تقييم وقياس ومراجعة مؤشرات الاداء).
7. نموذج التحليل الداخلي (SWOT).
8. نموذج التحليل الخارجي (PESTEL).